

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön koulutusohjelma
Myynnin johtaminen
2013

Johanna Lahma

PEREHDYTTÄMINEN MYYNNIN TUKENA CASE: CLOETTA SUOMI OY



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma | Myynnin johtaminen

Syysy 2013 | 42+5

Ohjaaja | Anne Leinovaara-Matomäki

Johanna Lahma

PEREHDYTTÄMINEN MYYNNIN TUKENA CASE: CLOETTA SUOMI OY

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona, päätavoitteenaan päivittää ja kehittää Cloetta Suomen menekinedistäjien perehdytysprosessia. Menekinedistäjien perehdytyksen toteutus on jäänyt taka-alalle, eikä siihen ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Tämän vuoksi tavoitteena oli selvittää, mitä uudet menekinedistäjät ovat mieltä omasta perehdytyksestään ja miten sitä voisi kehittää yhä paremmaksi. Tarkoituksena oli luoda perehdytysprosessille tueksi materiaalia ja jakaa vastuu eri toimijoiden kesken tasaisesti.

Teoreettisessa osiossa perehdytään tarkemmin perehdytyksen merkitykseen ja siihen liittyvään motivointiin ja hyvän johtamisen vaikutukseen. Lisäksi työssä käydään läpi perehdytysprosessi ja sen edelleen kehittäminen. Teoreettiseen alkuun pohjautuu myös opinnäytetyön empiirinen osio, jossa tutkimusmenetelminä olivat henkilökohtaiset havainnot sekä henkilökohtainen teemahaastattelu. Haastateltavina oli kahdeksan eri menekinedistäjää eri puolilta Suomea. Ennalta lähetetyn haastattelulomakkeen avulla oli tarkoitus selvittää jokaisen henkilökohtaiset kokemukset ja kehitysehdotukset perehdytykseen. Tuloksena prosessin tueksi tehtiin perehdytys suunnitelma, Tervetuloa Cloettalle – vihko sekä arviointilomake tulevaisuuden kehitystä ajatellen.

Perehdyttäminen on osa tehokasta riskienhallintaa ja sen läpikäymiseen tulisi käyttää aikaa. Uudet työntekijät ovat arvokkaita, jonka vuoksi huomiota tulee kiinnittää erityisesti tulokkaan omaan oppimiseen. Tehtyä oheismateriaalia tullaan käyttämään apuna menekinedistäjien perehdytyksessä, sekä edelleen kehittämisessä.

ASIASANAT:

Työssäoppiminen, Käytännön opetus, Perehdyttäminen, Motivaatiojohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Bachelor of Business Administration

Autumn 2013 | 42+5

Instructor | Anne Leinovaara-Matomäki

Johanna Lahma

NEW EMPLOYEE ORIENTATION AS AN INCENTIVE MEASURE CASE: CLOETTA FINLAND LTD

The objective of this thesis was to develop the orientation process of merchandisers in Cloetta Finland LTD. The purpose was to create an orientation program which could be beneficial for both employers and employees. The need for development was discovered when company noticed that the existing orientation gave unsteady results between new employees.

The theoretical section of this thesis consists of orientation process and its different fields such as content and development. There is also a section which focuses on good leadership and its impact on new employee's motivation. The empirical section had its base from the theoretical introduction. In this thesis, the section consisted of research methods which included individual theme interviews and researcher's personal perceptions. Interviews were held for eight new merchandisers all around Finland. The aim was to discover the best ways to improve the process and get the idea what do they think about their orientation. As a result, the researcher recreated the orientation process with additional supplementary material such as an orientation plan, and sheet for process evaluation.

Because carefully planned and implemented orientation is beneficial for every party, it should attain a lot of attention. As a result of this study supplementary material will be used as a guide to improve the process and in the long run develop it into a better system.

KEYWORDS:

New employee orientation, Motivation, Leadership, Process development

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Toimeksiantaja Cloetta Suomi Oy	7
1.2 Viitekehys	8
2 PEREHDYTTÄMINEN	10
2.1 Oppiminen perehdytyksessä	11
2.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	12
2.3 Hyvä johtaminen ja motivointi	14
3 PEREHDYTYS PROSESSINA	19
3.1 Prosessin kulku	19
3.1.1 Perehdyttämissuunnitelma	22
3.1.2 Perehdytysmateriaali	23
3.2 Perehdytyksen kehittäminen	24
3.3 Osa-aikaisen työntekijän perehdyttäminen	26
4 CLOETTA SUOMI OY:N MENEKINEDISTÄJIEN PEREHDYTYSPROSESSIN PÄIVITTÄMINEN	28
4.1 Lähtötilanne	28
4.2 Aineistonkeruu: henkilökohtainen teemahaastattelu	29
5 TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	32
5.1 Tulokset ja analysointi	32
5.2 Kehitysehdotukset	34
6 RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI	39
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	40
LÄHTEET	42

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelulomake
- Liite 2. Saatekirje
- Liite 3. Tervetuloa Cloettalle – vihon sisältö
- Liite 4. Perehdytyssuunnitelma
- Liite 5. Perehdytyksen arviointilomake

KUVAT

- Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän perehdytys on tärkeä osa työhön sopeutumista sekä siihen sitoutumista. Joissakin yrityksissä on vakiintunut perehdytysprosessi, jonka kaikki uudet työntekijät käyvät läpi ensimmäisten viikkojen aikana ja jopa ennen työsuhteen varsinaista alkua. Prosessin tärkeys korostuu, kun mitataan työmotivaation, työn ja yrityksen taloudellista tulosta. Perehdyttäminen ja siihen liittyvä oheismateriaali on ollut Cloetta Suomi Oy:ssä kehityksen alla ja siihen on haluttu parannusta. Aikaisemmin prosessi ja sen läpikäyminen on jaettu hajanaisesti eri toimijoiden kesken. Prosessin päivittäminen on ajankohtainen nyt, sillä perehdytyksen voi nimenmuutoksen jälkeen aloittaa puhtaalta pöydältä.

Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää toimeksiantaja Cloetta Suomi Oy:n menekinedistäjien perehdytysprosessi. Menekinedistäjien työ on monipuolista ja sen eri osa-alueiden oppimiseen menee aikaa. Työntekijöiden tehtäviin ei kuulu vain asiakkaan luona tapahtuvat toiminnot, vaan myös muita myynnin tukitoimintoja, joiden opetteleminen vie aikaa. Tarkoituksena on siis muodostaa itse prosessista toimiva ja tiivis kokonaisuus vastaamaan yrityksen työntekijöiden tarpeita. Tämän ollessa päivitettyinä tarkoituksena on myös tehdä perehdytysuunnitelma, jonka mukaan kaikki osapuolet pysyvät kartalla siitä, mitkä asiat on jo käyty läpi. Kun perehdyttämiseen kuuluva perusprosessi on kunnossa, sitä voidaan lähteä tulevaisuudessa kehittämään yhä toimivammaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimusongelma määrittelee työn tarkoituksen ja sen, mihin työtä tehdessä halutaan vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138). Ongelmakysymysten muotoilu on yksi haasteista, joita työtä tehdessä kohtaa. Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena on selvittää, mitä perehdyttämisestä ajatellaan ja miten se tulisi hoitaa. Alaongelmina on johtamisen merkitys prosessiin, perehdyttämisen määritelmä ja siihen kuuluvat eri osa-alueet.

Työ koostuu kahdesta eri osiosta. Ensimmäinen eli opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee perehdyttämistä yleisesti. Osiossa käydään läpi perehdytys

käsitteenä ja prosessina, erilaisia oppimistyyliä sekä perehdytyksen edelleen kehittämistä. Tässä osiossa paneudutaan myös hyvän johtamisen kriteereihin sekä hyvän työmotivaation ylläpitämiseen ja mitä hyötyjä näistä on. Oppimisesta käydään läpi erilaiset oppijatyypit sekä mitä erilaisia mahdollisuuksia on perehdyttää. Perehdytystä prosessina tutkitaan paremmin ja kiinnitetään huomiota sen arviointiin, seurantaan ja johtopäätöksiin. Lopuksi käsitellään kehittämistä, sen hyötyjä ja tarvetta.

Empiirisessä osiossa käsitellään itse työn tarkoitusta eli menekinedistäjien perehdytysprosessin päivittämistä sekä siihen kuuluvaa oheismateriaalia. Työssä määritellään työn validiteetti sekä reliabiliteetti. Omien havaintojen sekä henkilökohtaisten haastattelujen avulla päästään itse tuloksiin, kehitysehdotuksiin sekä itse prosessin päivitykseen. Empiirisen osion tutkimusmenetelmänä käytetään henkilökohtaisista haastatteluista kerättyä aineistoa.

1.1 Toimeksiantaja Cloetta Suomi Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Cloetta Suomi Oy, jonka toimipiste sijaitsee Turun keskustan tuntumassa. Yritys perustettiin vuonna 1862 kolmen sveitsiläisen Cloetta -veljeksien toimesta, jolloin tuotanto aloitettiin Kööpenhaminassa. Nykyisin suurimmat omistajat ovat CVC Capital, Nordic Capital sekä Malfors Promotor, ja yritys on listattuna Tukholman pörssissä. Cloetta ja Leaf fuusioituivat vuoden 2012 alussa, ja sen tuloksena vahvat vanhat brändit siirtyivät uuden nimen alle, Cloetta Suomi Oy. Yrityksen arvot ovat vahvasti esillä tekemisessä ja varsinkin nimenmuutoksen jälkeen, kun työntekijöille aletaan rakentaa uutta identiteettiä. Kokonaisuuteen kuuluu myös tytäryhtiö Karkkikatu Oy, joka myy, markkinoi ja maahantuo irtomakeisia. (Cloetta Suomi Oy 2013.)

Cloettalla on merkittävä markkina-asema Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Hollannissa, Tanskassa sekä Italiassa. Sillä on myös vahvoja paikallisia brändejä kuudessa eri maassa sekä tuotantoa kymmenessä tehtaassa, viidessä eri maassa. Suomessa tunnetuimmat Cloettan brändit ovat purukumibrändi Xylitol

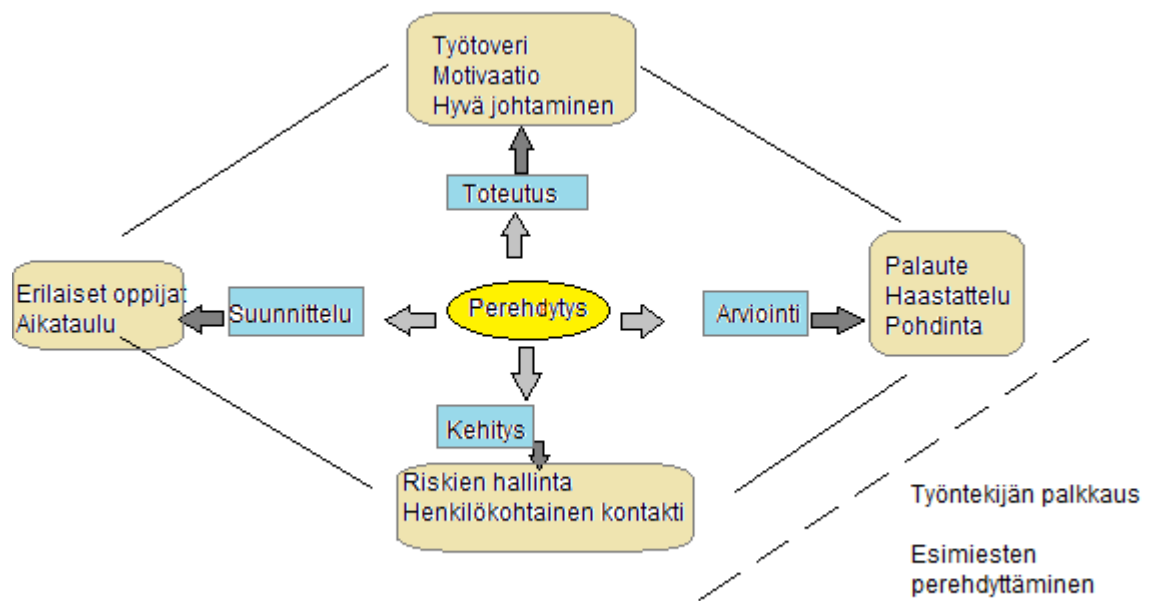
Jenkki sekä suklaista Tupla-suklaapatukka. Suurin brändeistä on yli 100-vuotias Läkerol. (Cloetta Suomi Oy 2013.)

Yrityksellä on toimintaa yli kahdessatoista eri maassa ja koko konsernia pyörittään noin 2600 tuhannen työntekijän voimin. Suomessa Cloettan alaisuudessa työskentelee keskimäärin 170 työntekijää. Noin puolet heistä työskentelee ympäri Suomea vastaten myynnin edistämisestä. Vahvat asiakassuhteet sekä laaja makeiskategoria osaaminen vahvistavat yrityskuvaa sekä myyntiä. Cloetta toimiikin aktiivisesti monessa eri Euroopan maassa ja harjoittaa vientiä muun muassa Amerikkaan sekä Aasiaan. (Cloetta Suomi Oy, 2013.)

1.2 Viitekehys

Viitekehys kertoo lukijalle, miten tutkimuksen aihetta on lähdetty alusta purkamaan. Tällä tarkoitetaan tutkijan tekemien valintojen polun osoittamista heti tutkimuksen alkumetreillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Työn suunnan muodostumisessa on auttanut heti alussa tehty kaavio, jonka mukaan työtä on lähdetty työstämään. Se kertoo teorian sekä empiirisen osion vaiheet, tutkimusongelmat, tarkoituksen sekä tutkimusmenetelmät. Tekemisen aikana työ on muokkaantunut omanlaiseksi kokonaisuudeksi. Se kertoo myös työn rajauksen.



Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys

2 PEREHDYTTÄMINEN

Jokainen, joka aloittaa uudessa työpaikassa täysin uusien tehtävien ja haasteiden edessä, on hieman epävarma omasta osaamisestaan. Omat työtehtävät sekä vastualueet luetellaan valmiiksi jo työilmoituksessa, joten jo hakiessaan työtä työntekijällä on jonkinlainen käsitys työtehtävistään ja siitä mitä, tältä vaaditaan. Käsitykset vahvistuvat yhä enemmän haastattelun aikana ja ensimmäisenä työpäivänä. Hyvästä pohjakoulutuksesta huolimatta, kaikki tiedot ja taidot mitä työssään tarvitsee, eivät ole automaattisesti opittuina. Työn oppii tekemällä, mutta ensisijaisen tärkeää on myös saada käytännön selvitys siitä, mitä oikeasti vaaditaan eli perehtyä omiin työtehtäviin. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Uusi työntekijä tarvitseekin paljon kannustusta, luottamusta sekä pieniä ohjauksia oikeaan suuntaan. Perehdyttäminen työhön hoidetaan yleensä kahdessa osassa. Itse perehdytyksessä, mikä sisältää yleiset yrityksen asiat, kuten esimerkiksi käytännön ohjeet ja jokaiselle kuuluvat luontoisedut. Perehdytyksen toinen osio käsittää varsinaisen työhön opastamisen ja työnohjauksen. Ohjaus työhön voi tapahtua joko lähimmän esimiehen kanssa tai työtoverin työn lomassa. (Sarma 2009, 115—116.)

Perehdyttämistä pystyy kuvaamaan monella eri tavalla. Sen avulla uusi työntekijä tutustutetaan uusiin tapoihin, työtehtäviin ja työyhteisöön (Sarma 2009, 115). Perehdyttämisellä on myös monia eri tarkoituksia, jotka vaikuttavat työyhteisöön, esimiehiin ja tulokseen. Sen tarkoituksena on ohjata työntekijää tekemään oikeita valintoja ja ratkaisuja työssä olon aikana sekä toivottaa työntekijä ensimmäistä kertaa tervetulleeksi taloon. Työtyytyväisyyden rakennuksessa perehdytys on ensisijaista, sillä sen aikana uutta työntekijää opastetaan toimimaan myös muiden kanssa. Sen tarkoitus on myös kasvattaa työmotivaatiota, kykyä ammentaa uusia tietoja ja taitoja sekä saada uudet innovaatiot uudelta tulokkaalta esiin. (Muller 2009, 42.)

2.1 Oppiminen perehdytyksessä

Perehdyttäessä usein kaikki opetettavat asiat ovat uuden oppimista. Opetus sekä oppimistyylistä riippuu, miten opetettava tieto vastaanotetaan ja omaksutaan. Niin kuin liike-toiminnassa myös perehdytyksessä tulee olla tietty strategia, jonka mukaan toimitaan. Paras mahdollinen strategia saadaan kuitenkin selville tuntemalla oppimis- sekä opetustyyliä ja tiedostamalla uusien työntekijöiden erilaisuus oppijoina. Oppimistyyli itsessään tarkoittaa tapaa ja menetelmiä, joilla opetettava omaksuu itselleen opetettavat asiat. Ominaista on, että eri tilanteissa valitaan itselle sopivin tapa oppia. (Prashnig 2000, 17.)

Vaikeudet oppimisessa voivat pahimmillaan johtaa työntekijän motivaation ja itsetunnon huononemiseen. Uuden oppiminen nostaa mielialaa ja lisää motivaatiota, sillä vaikeuksien voittaminen ongelmitta tuo myönteisen kuvan koko prosessista. Työskentelytyyli työelämässä ei eroa oppimistyyleistä juurikaan. Erona on kuitenkin se, että työelämässä oppiminen tarkoittaa sitä, miten työntekijät ottavat omakseen täysin uudet asiat ja miten he ratkaisevat sekä keskittyvät päivittäisiin haasteisiin. Oppimisen perusajatuksena kuitenkin on, kuinka hyvin tuntee oman tyylinsä oppia. Myynnin edistämisen kannalta nopea oppiminen on tavoiteltu, sillä silloin tuloksiin pääseminen on nopeampaa. (Prashnig 2000, 23, 29, 31.)

Perehdyttämisen aikana tulee myös selvittää, mitkä ovat vaaditut työtehtävät ja miten ne suoritetaan oikein. Ihmiset oppivat eri tekniikoilla, joten yksi tapa ei sovi jokaiselle. Paketin tulee olla monipuolinen, jotta sen soveltaminen usealle on mahdollista. Paras tapa saada selville perehdyttämisen aikataulu ja keino on haastatella uutta työntekijää tämän tottumuksista sekä katsoa työhistoriaa taaksepäin. Näin saadaan selville paras menetelmä ja molemmat osapuolet saavat perehdyttämisestä enemmän irti. (Muller 2009, 43.)

Perehdyttäjä voi opettajana välittää tietoa monella eri tavalla. Monipuolisuus on tehokas tapa saada tietoa liikkeelle ja kysymyksiä aikaiseksi. Perehdyttäjä voi itse esittää tulokkaalle oman näkemyksensä tärkeimmistä työtehtävistä ja niissä vaadittavista taidoista. Vaihtoehtona on myös, että tulokas on itse aktiivisempi

ja tiedustele työtehtävistä omatoimisesti, mikä on erittäin toivottavaa. Perehdyttäjällä on kuitenkin vastuu antaa paikkansa pitävää tietoa ja olla harhaan johtamatta uutta henkilöä. (Muller 2009, 44.)

Perehdytyksen aikana ei tarpeeksi usein oteta huomioon ihmisten erilaisuutta. Yleensä opetetaan tavalla, joka on koettu helpoimmaksi itselle, vaikka prosessissa tulisi ottaa huomioon myös opetettavan omat vahvuudet. On olemassa neljä eri päätyyppiä, joihin eri oppijat jakautuvat; auditiivinen, visuaalinen, kinesteettinen sekä taktiilinen. Auditiiviset oppijat ovat niitä, jotka oppivat asiat kuulemalla. He oppivat parhaiten kuuntelemalla esityksiä ja keskustelemalla, mikä antaa heille mahdollisuuden keskittyä kuuntelemiseen, muistiinpanojen tekemisen sijaan. He osaavat keskittyä muun tekemisen ohella sanoihin, äänenpainoihin sekä kuuntelevat tarkasti, mitä heille opetetaan. Visuaalinen oppija oppii parhaiten näkemällä työntekoa. Oppimisessa auttaa erilaisten taulukoiden ja kuvien näkeminen sekä tarkkojen muistiinpanojen tekeminen. Kinesteettinen sekä taktiilinen oppija keskittyvät eniten itse tekemiseen. He oppivat osallistumalla itse käytännön tekemiseen ja oppivat parhaiten ilman pitkiä luentoja ja muistiinpanoja. Menekinedistäjien perehdytyksessä pohjimmaisena tarkoituksena on oppia työtä tekemällä. (Prashnig 2000, 49; Muller 2009, 43—44.)

2.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Uuden työntekijän ohjaamiseen menee aikaa ja se vaatii kouluttajilta paljon sitoutumista. Vaiva kuitenkin maksaa itsensä lopulta takaisin, kun työntekijöiden mahdolliset virheet ja oman osaamisen epäileminen vähenevät kattavan perehdytyksen ansioista. Prosessin jälkeen työnantaja voi olla varma, että uudelle työntekijälle on annettu kaikki eväät pärjätä työssään ja loppu on tämän omasta motivaatiosta kiinni. Toisaalta työnantajalla on jälleen velvollisuus pitää mielenkiinto alustensa työssä. Perehdyttämisen jälkeen työntekijälle muodostuu kokonaiskuva sekä työtä koskevien olennaisten asioiden hahmottaminen on helpompaa. Työpaikoilla muut työntekijät ovat saattaneet tuntea jo hyvin pitkän aikaa toisensa. Tämä tuo haasteen uusien eteen, sillä vanhaan ryhmään sisään

pääseminen ei aina ole helppoa. Yhtenä osana työhön valmistautumista on työyhteisöön ja työtovereihin tutustuminen, jotta yhteisöön sopeutuminen on helpompaa. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Hyötynä on, että usein kunnollinen työhön perehdyttäminen vähentää irtisanoutumisia työntekijöiden puolelta sekä parantaa yrityksestä saatavaa työnantajakuvaa. Yrityksen yleinen olemus ja mielikuva, minkä se viestii asiakkaille sekä muille mahdollisille työnhakijoille, tulee olla myönteinen ja innostava. Huonot uutiset kiertävät helposti, jonka vuoksi maineesta tulee huolehtia tarkkaan. Aina on olemassa vaara, että jo pois lähteneet ja irtisanoutuneet työntekijät eivät vie mukanaan myönteistä viestiä yrityksen toiminnasta. Tämän vuoksi perehdyttäminen on osa tehokasta riskienhallintaa. (Muller 2009, 42; Sarma 2009, 116.)

Tässä yhteydessä riskienhallinnalla tarkoitetaan mahdollisten perehdyttämisen tapahtuvien virheiden tai ilmenevien puutteiden ennalta aavistamista ja niihin valmistautumista. Mahdollistamalla mahdollisimman laajan ja kattavan henkilökohtaisen koulutuksen edesautetaan hyvän yleiskuvan muodostumista. Paras mahdollinen perehdytys antaa työntekijälle itseluottamusta ja ammattitilpeyttä omaan tekemiseen. Ennakkokäsityksillä on myös suuri vaikutus työntekijän sopeutumiseen. Jos odotukset ovat korkealla ja epärealistiset, on todennäköistä, että sopeutuminen uuteen työhön vie enemmän aikaa ja on haastavampaa kuin realistisilla odotuksilla asennoituneella työntekijällä. Huomiota täytyy kiinnittää ensivaikutelmaan, sillä sen muokkaaminen tulevaisuudessa on vaikeaa ja perehdytyksestä saatavien hyötyjen saaminen hidastuu. (Muller 2009, 42; Sarma 2009, 116.)

Monet työnantajat eivät osaa ajatella hyvin valmistellun ja toteutetun perehdyttämisen tuomia hyötyjä. Se luo pohjan työntekijän ja työnantajan suhteelle sekä parantaa osapuolten kommunikointia yhä avoimemmaksi. Jotta vasta palkattu työntekijä näkee omistautumisen prosessiin, tulee yrityksen näyttää esimerkkien avulla kuinka hyvä työpaikka on kyseessä. Kertomalla hyödyistä työntekijästä saa innokkaamman tekemään yhteisten tavoitteiden eteen töitä. Perehdyttäminen voi myös lyhentää aikaa, jolloin uusi työntekijä oppii uudet tavat. Käymällä läpi kaiken perusteellisesti heti alussa vähennetään muista riippuvaisuutta ja

itsenäinen työskentely voi alkaa nopeammin. Uudella työntekijällä on erilainen käsitys perehdyttämisen hyödyistä kuin yrityksellä. Työntekijä haluaa ennen kaikkea tuntea itsensä tervetulleeksi taloon, työnantaja taas katsoo kokonaiskuvaa pitkällä tähtäimellä. Kun työnantaja on mukana pienillä teoilla toivottamassa tervetulleeksi sekä valmis vastaamaan työntekijän henkilökohtaisiin kysymyksiin työstä, antaa se hyvän olon tulevalle työntekijälle. (Arthur 2005, 291—293.)

Osaaminen prosessin jälkeen tuo yritykseen lisää ammattitaitoa ja ainutlaatuista osaamista, joka on yksi parhaista kilpailueduista. Voidaan siis sanoa, että perehdyttäminen kokonaisuudessaan ainoastaan hyödyttää jokaista osapuolta. Osaaminen tuottaa tulosta taloudellisesti sekä lisää työntekijän hyvinvointia antamalla lisää itseluottamusta omaan tekemiseen. Työntekijän itsenäisyys ja riippumattomuus muista lisää sekä tavoitteellisuutta että työn sujuvuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Näiden antama motivaatio vähentää työssä sattuvia virheitä, sillä omalle tekemiselle ollaan omistautuneita. Tällä tavoin myös hyviin tuloksiin pääseminen helpottuu. Työnantajalla on suuri vaikutus perehdyttämisprosessiin ja sen kulkuun, mitä paremmin se on hoidettu sitä paremman yrityskuvan uusi työntekijä saa. Ammattiylpeys on myös yksi tärkeistä ominaisuuksista, joka kasvaa perehdytysprosessin aikana ja sen jälkeen. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3—4.)

2.3 Hyvä johtaminen ja motivointi

Johtamisessa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, sillä kommunikointi alaisten kanssa on välttämätöntä. Esimiehet joutuvat myös kohtaamaan erilaisia henkilöitä, joiden kanssa ei pärjää ilman kykyä sopeutua erilaisiin ihmisiin eikä ilman hyvää tilanteen lukukykyä. Erilaiset ihmiset ja tilanteet ovat esimiestyön ja johtamisen lähtökohtia, siksi on tärkeää myös tuntea erilaiset oppijatyytit. Hyvän johtajan tehtäviin kuuluu myös avoin ja valmiiksi kiinnostunut asenne uusia työntekijöitä sekä haasteita kohtaan. Ilman tätä, ei uusien työntekijöiden pereh-

dyttäminen eikä muu kommunikointi onnistu odotetulla tavalla. (Kuusela 2013, 18, 42, 47.)

Perehdyttäminen on palkkaavan yrityksen sekä lähimmän esimiehen vastuulla. Esimies on henkilö, joka vastaa valvonnasta, suunnittelusta sekä toteutuksesta perehdytyksen aikana. Tehtäviä on kuitenkin mahdollista delegoida alaisten kesken niin, että kaikki tarvittavat osa-alueet tulevat läpikäydyksi. Koko prosessin aikana työntekijä saa kaikki tarvittavat tiedot työn suorittamiseen. Onkin ensisijaisen tärkeää, että perehdytyksen toteutukseen osallistuvat työntekijän ja perehdyttäjän lisäksi työtoverit sekä omalta osaltaan myös asiakkaat. Työsuoje-lulainsäädäntö on säätänyt lakeja, joiden mukaan perehdytys tulee käydä läpi jokaiselle työntekijälle yrityksen koosta tai alasta riippumatta. Sen piiriin kuuluvat myös uusien työntekijöiden lisäksi koko muu henkilöstö. Jos järjestelmä toimii ja sitä on alettu hyödyntää alusta lähtien, on yrityksellä suurempi todennäköisyys selvittää suuremmista alamäistä osaavien ja luotettavien työntekijöiden voimalla. (Työturvallisuuskeskus 2009, 1—2.)

Hyvään johtamiseen kuuluu myös työntekijän kannustus, joka rohkaisee työntekijää uuteen alkuun. Myös vastuun antaminen sekä luottamus ovat asioita, jotka viestivät hyvästä esimiehestä. Kannustaminen ei ole kaukana lannistamisesta, sillä puheessa sävyerot sekä elekieli kertovat paljon tunnetilastamme. Esimiehen tulee olla rauhallinen ja rohkaiseva työnantaja, johon alaisten on helppo tukeutua. Rohkaiseminen edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä, sillä se parantaa työntekijän motivaatiota. Esimiehellä on siis suuri rooli työntekijän identiteetin ja itsetunnon kasvattamisessa sekä ammattilaiseksi kehittämisessä. (Kuusela 2013, 47.)

Työntekijän velvollisuutena on sitoutua prosessiin ja olla halukas oppimaan uutta. Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän asennetta ja tapaa ottaa vastaan annettu tieto. Jokaisen täytyy tehdä parhaansa ja pyrkiä pysymään mukana kehityksessä tehdäkseen työnsä mahdollisimman hyvin ja uskoakseen yrityksen tapaan toimia. Työntekijän tulee olla myös valmis tekemään hieman enemmän kuin tarvitsee, jotta yhteisiin tavoitteisiin voidaan päästä. Sitoutuneet työntekijät välittävät yrityksen tulevaisuudesta, antavat oman panoksensa ja välittävät asiak-

kaiden tarpeista. Heidän avulla yrityksen on mahdollista kasvattaa asiakaskuntaansa, sillä työntekijöiden antaman palvelun laatuun voidaan luottaa. Prosessin aikana työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista tarkkaillaan ja mahdollisuuksien mukaan annetaan syy parantaa niitä rakentavan palautteen ja kannustusten avulla. (Cook 2008, 3—4.)

Lannistaminen esimiehen taholta ei ole toivottavaa, vaikka palautetta tuleekin antaa. Jo pienet asiat voivat vaikuttaa itsevarmuuteen, ja kielteisen kokemuksen tuottamista tulisi kaikin keinoin välttää ja valita omat sanansa tarkkaan. Esimiehen oma suhtautuminen työhön vaikuttaa tapaan, jolla tämä ilmaisee asiat muille yhteisön jäsenille. Omaan tapaan ilmaista tulee kiinnittää huomiota, sillä sanaton viestintä, eli kehonkieli ja ilmeet, tuottavat tahattomasti konflikteja. Johtaminen on ihmiskeskeistä ja siinä yhdistyy ryhmä- sekä henkilöjohtaminen. Edellytyksenä onnistumiselle on hyvä luottamus tiimin kesken ja ryhmään vaikuttaminen. Hyvä esimies yksinkertaisesti hoitaa perusasiat kuntoon eli hoitaa työn sujuvuuden sekä sen, että kaikki tavoitteet on mahdollista savuttaa. Tiivistetyksi hyvä esimies ja johtaja kuuntelee muiden näkemykset ja ottaa eri näkemykset huomioon, keskustelee, perustelee oman tekemisensä, on oikeudenmukainen ja toimii yhteistyössä muiden kanssa. (Kuusela 2013, 48—51, 199.)

Nykyään puhutaan myös jaetusta johtamisesta, joka tarkoittaa esimiehen töiden ja vastuiden jakamista tiimin kesken. Vaikka se aiheuttaa työtehtävien lisääntymistä muiden työntekijöiden osalta, on se esimerkiksi perehdytyksessä käytännöllistä. Vastuuta jaetaan muille työntekijöille niin, että toteutuksesta tulee käytännönläheisempää ja päätösvaltaa siirtyy esimieheltä myös muille. Tämä mahdollistaa sen, että perehdytyksestä tulee tehokkaampaa ja itsenäisten päätösten tekeminen sallitaan myös muille. (Kuusela 2013, 198—199.)

Motivoitunut ihminen on halukas oppimaan uutta. Motivaatio tekee ihmisistä päättäväisiä käyttämään aikansa uuden opetteluun eivätkä pienet vastoinkäymiset vaikuta mielialaan. Uuden työntekijät ovat usein halukkaita oppimaan uutta uudesta työpaikastaan ja sen käytännöistä, koska heillä on päämäärä, johon he haluavat työssään pyrkiä, oli se sitten onnistunut myynti tai työpaikan paras osaaja. Ylläpitäminen on haastavin osuus perehdytyksen sekä työuran aikana.

Kupias ja Peltola (2009, 129) ovat kuvanneet motivaatiota kaavan avulla, joka osoittaa sen ylläpitämiseen tarvittavia välineitä. Jos kiinnostus johonkin välineeseen on nolla, ei motivaatiota ole.

Asian tärkeys itselle x Onnistumisen todennäköisyys x Tekemisen ilo

= Sisällöllinen motivaatio

Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöidensä työmotivaatioon ja edesauttaa onnistumisia. Työntekijän motivaation säilyminen on pitkälti kiinni lähimmästä esimiehestä, jonka tehtävänä on pitää työtehtävät tarpeeksi mielenkiintoisina. Motivaation katoaminen vaatii suuria ponnisteluja työntekijältä, mutta myös esimieheltä, jolla on suurin vastuu. Vastuuta ei voi täysin sysätä esimiehen harteille, sillä työyhteisö kokonaisuudessaan vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin. (Kuusela 2013, 146—147.)

Perehdyttämisen aikana motivaation ylläpitäminen vaikuttaa suoraan työtehtävien onnistumiseen sekä siitä tulevaan iloon. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa työniloon ja siihen, miten alainen kokee omat työtehtävänsä. Ilmapiiriin tulee siis olla hyvä ja rento, jotta kaikki voivat oppia ja opettaa ilman ylimääräisiä paineita. Työn onnistuminenkin on todennäköisempää, sillä motivaatio on korkealla ja perehdyttäjä tukee oppimista asettamalla oikean aikataulun, joka ei ole liian tiukka. Asiat tulee myös laittaa tärkeysjärjestykseen, sillä luonnollisesti itseä koskevista aiheista oppiminen pitää mielenkiinnon yllä, kun taas vähemmän tärkeät asiat eivät jaksakaan kiinnostaa. Perehdyttäjä voi asioiden hyvällä perustelulla sekä kysymysten asettelulla vaikuttaa kiinnostuksen pysyvyyteen. (Kupias & Peltola 2009, 130—131.)

Kuuselan mukaan (2013, 146—147) esimiehillä on kymmenen keinoa vaikuttaa alaisensa työmotivaatioon.

1. Huomion keskittäminen alaisen vahvuuksiin heikkouksien sijasta ja myönteisen palautteen antaminen antaa kuvan, että työntekijöitä ei verrata keskenään.

2. Onnistumisen vahvistaminen omalla palautteella, mitätöimättä toisen suoritusta, vahvistaa työntekijän itseluottamusta.
3. Osoitetaan arvostusta tuomalla onnistumiset julkisesti esille.
4. Antaa myönteisiä ja sanattomia viestejä, kuten hymy tai kannustava katse sopivalla hetkellä.
5. Usein vähätellään myös kiitos-sanan voimaa, se kertoo, että asia on huomioitu.
6. Aloitteellisuus keskusteluissa antaa kuvan, että välitetään oikeasti.
7. Alaista kiinnostavien asioiden kuuntelu ja aito kiinnostus rohkaisevat alaisia puhumaan lisää.
8. Huomioidaan työntekijöiden ammattitaito yhteisön jäseniä sekä yhteisöä kehumalla.
9. Palkitaan kehitymisestä sekä osaamisen ja asiantuntemuksen merkityksestä.
10. Osoittamalla mielenkiintoa muille tärkeitä asioita kohtaan, omista asioista puhumisen sijaan.

Työntekijät ja varsinkin motivoituneet ovat itsessään jo kilpailuetu. Asiakkaat ovat kriittisimmät arvioijat koko työuran aikana ja heiltä saatu palaute kertoo tehdyn työn laadusta ja tyytyväisyydestä. Työhön tutustumisen ja siihen opetteluun aikana luodaan yritykselle jotakin uutta, mitä muilla ei ole, eli kilpailuetua, antamalla valmiit toimintaohjeet.(Cook 2008, 6—8.)

3 PEREHDYTYKS PROSESSINA

3.1 Prosessin kulku

Perehdyttäminen on pitkä prosessi, jota ei suoriteta kiireessä yhden päivän aikana. Uudella työntekijällä saattaa mennä jopa vuosi uusien toimintatapojen sisäistämiseen, siksi on tärkeää miettiä mitä käydään läpi ja missä ajassa. Se alkaa työnantajan osalta jo työilmoituksen jättövaiheessa. Työhakemusten saapuessa sopivimpia ehdokkaita arvioidaan ja parhaat pääsevät haastatteluun. Perehdyttämisen voi aloittaa jo tuolloin sopivan kandidaatin sattuessa kohdalle. Samalla arvioidaan ehdokkaan sopeutumista ympäristöön ja kyvykkyyttä työhön sekä perehdyttämisen onnistumiseen. Kun valinta on tehty ja parhaalta ehdokkaalta saatu myönteinen vastaus, alkaa varsinaisen prosessin suunnittelu ja myöhemmin toteutus. (Arthur 2005, 271, 297.)

Uuden työntekijän tutustuttaminen yrityksen käytäntöihin ja tapoihin tapahtuu monesti yrityksen omasta näkökulmasta. Valitettavan monessa yrityksessä keskitytään uuden työpaikan identiteettiin ja pitkään historiaan. Kuitenkin se tarkoittaa sitä, että uutta työntekijää yritetään sovittaa valmiiseen muottiin, vaikka alun perin on haettu jotakin uutta ja innovatiivista. Pahimmassa tapauksessa uuden työntekijän innovaatiot voi sammuttaa jo ensitapaamisen ensimmäisinä minuutteina. Onkin esitetty, että historian toistamisen sijaan, yritysten pitäisi keskittyä enemmän työntekijän oman identiteetin esiintuomiseen. Tämän mukaan prosessissa tulisi enemmän ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys, joka johtaa itsetunnon nousuun sekä sitä kautta lisää myös asiakastyytyväisyyttä. (Cable, Gino & Staats 2013.)

Uuden työntekijän rekrytoinnin jälkeen ensimmäisessä tapaamisessa tulee vastaan monia kysymyksiä, joihin perehdyttämisen aikana tulee vastata. Usein hakijan kanssa pidetään yksi tapaaminen, jossa kerrataan työtehtäviä ja keskustellaan työn ehdoista. Monet asiat jäävät käymättä läpi, joihin uudella työntekijällä tulee myöhemmin paljon kysymyksiä. Siksi on tärkeää ottaa vanhat työntekijät

kijät prosessiin mukaan, jotta saadaan syntymään vuorovaikutusta kahden tahon välille ja tietotaito siirtymään vanhalta uudelle. Kuitenkin säätelemällä, ettei osapuolten määrä kasva liian suureksi, jotta hyvä keskusteluyhteys säilyy. (Arthur 2005, 271, 294, 298.)

Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon haluttu suunta, minne perehdytyksen avulla halutaan päästä ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tällöin voidaan keskittyä oleellisiin asioihin ja lopulta työn edetessä saada arvioitavia tuloksia onnistumisesta. Hyvän suunnittelun avulla kehittäminen ja uusien tavoitteiden luominen on mahdollista. (Muller 2009, 43.)

Perehdyttämisen tärkeimmät tavoitteet

- Tehdä uuden tulokkaan olo tervetulleeksi ja poistaa jännitteitä.
- Luoda koulutustietolomake ja saada osaksi organisaatiota.
- Innostaa ja antaa hyvä asenne työnantajaa kohtaan.
- Tuoda tutuksi yrityksen tavoitteet, historia, johto, perinteet, käytännöt, eri osastot, tuotteet sekä ulkoasu.
- Ilmaista omat odotukset, vastuut sekä miten kuuluu pukeutua ja käyttäytyä
- Kertoa perustiedot, kuten säännöt, edut, palkkapäivä sekä yleiset toimenpiteet.
- Rohkaista luomaan uutta ja tuomaan omat ajatukset esille. (Sarma 2009, 116.)

Perehdytyksen sisältö on jokaisen yrityksen määriteltävissä. Perehdytyksen aiheet jakautuvat kahteen kategoriaan, mitä työntekijät voivat odottaa organisaatiolta ja mitä organisaatio odottaa työntekijältä. Kaikki käsiteltävät aiheet jakautuvat näihin kahteen ja sisältöön voi vapaasti kukin liittää aiheita, jotka koetaan tärkeiksi uuden työntekijän ja yrityksen kannalta. Sisältöä hahmotellessa, tulee ajatella uuden työntekijän tarpeita, mitä tämä haluaa ja odottaa saavansa tietää. Usein se sisältää asioita heihin vaikuttavista käytännöistä, seuraamuksista, odotuksista sekä eduista ja tunnustuksista. Oppimiseen voi kuitenkin mennä

aikaa, sillä ensimmäisen päivän aikana kerrotusta tiedosta vain jopa 15 % voi olla sisäistettynä. Perehdytettävien asioiden järjestyksellä on myös merkitystä, jotta saadaan työntekijän huomio, sekä tunne siitä, että työvoimasta todella välitetään. Tämän ajatuksen mukaan prosessi tulisi aloittaa esimerkiksi työntekijäystävällisistä ohjelmista sekä eduista. Kun prosessissa edetään käytäntöihin ja muihin toimenpiteisiin, tulee ne aloittaa niillä asioilla mitkä koskettavat työntekijää eniten. Näihin kuuluvat muun muassa sähköposti sekä tietotekniset asiat. Samalla voidaan käydä läpi väärinkäytöksistä aiheutuvat seuraamukset. Tällä tavalla uuden työntekijän lasku työhön on sopiva ja perehdyttämisen aikana edetään askel kerrallaan yhä tärkeämpiin asioihin. (Arthur 2005, 299—300.)

Usein sisältö noudattaa hyvin samoja kaavoja kaikissa yrityksissä. Eroavaisuuksia on siinä, missä järjestyksessä asiat otetaan esille, esimerkiksi toiset aloittavat yrityksen esittelyllä ja faktoilla, kun taas toiset aloittavat enemmän työntekijää koskevista asioista. Sisältöön perinteisesti kuuluu yrityksen esittely, organisaation käytännöt ja filosofiat, työsuhde-edut, työterveysasiat, tietotekniset ohjeistukset sekä rajoitukset, kehittymismahdollisuudet sekä muu koulutus. Arviointi kuuluu myös osaksi prosessia, jotta sitä voidaan edelleen kehittää. (Arthur 2005, 315.)

Jotta itse prosessista sekä ajan käyttämisestä on jotakin hyötyä, tulee se suunnitella tarkkaan, asettaa sille tavoitteet, kirjata ylös, tallentaa tulokset sekä edelleen kehittää. Jos prosessin käy kerran läpi tietyn aloittavan ryhmän kanssa, se ei todennäköisesti jatku samanlaisena ilman, että sen eteen tehdään töitä. Jatkuminen ja sitoutuminen tulee olla avainasemassa, jotta kehittäminen haluttuun suuntaan onnistuu vaivatta. Tämän vuoksi myös opastajaa tulee perehdyttää perehdyttämiseen ja siihen asetettuihin tavoitteisiin siihen tarkoitettua materiaalia avulla. Tarkka suunnitelma sekä sen ylös kirjaaminen auttavat huomattavan paljon omistautumista sekä motivoi enemmän viemään prosessin kunnolla loppuun asti. Yhteistyö sekä kommunikointi ovat myös tärkeässä asemassa, sillä aktiivisuus on työntekijän puolelta välttämätöntä. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2—3.)

3.1.1 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämisen suunnittelu tulee hoitaa joko organisaatio- tai tapauskohtaisesti riippuen siitä, onko samaan työtehtävään perehtyviä paljon. Kuitenkin jokaisen kohdalla tulee ottaa mukaan yksilölliset tarpeet ja huomioida oppiminen. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös organisaation tavoitteet, mitä perehdyttämisellä halutaan saavuttaa. Systemaattisessa suunnittelussa laaditaan organisaatiotasolle suunnitelmia sekä erillisiä materiaaleja. Tästä on hyötyä, kun on yksi suuri ryhmä, jota tulee opastaa samoilla periaatteilla. Yksilöllinen suunnittelu tarkoittaa yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman tekemistä ja prosessin yksilöintiä tuloksen tekemiseksi. Se voidaan irrottaa ja yksilöidä organisaation yhdelle tiimille tehdystä suunnitelmasta. (Kupias & Peltola 2009, 86—91.)

Täysin aloittelevan työntekijän ja jo työelämässä olleen suunnitelman sisältö on erilainen. Perusasiat, kuten tietotekninen osaaminen ja kielitaito, ovat itsestäänselvyyksiä jo työelämässä olleille. Kuitenkin uudet ensimmäiseen työpaikkaansa tuleville asiat eivät ole selviä ja ne vaativat totuttelua. Siksi on tärkeää, että työpaikan kulttuuri sekä perusasiat tulevat käydyksi läpi yksilöllisissä suunnitelmissa. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

Jotta väärinkäsityksiltä ja erimielisyyksiltä voidaan välttyä, on perehdyttämisen tueksi hyvä luoda perehdyttämissuunnitelma, joka mahdollistaa kaiken tarpeellisen tiedon liikkumisen työnantajalta uudelle työntekijälle. Tarkoituksena on luoda lista, jonka mukaan perehdytyksessä edetään eteenpäin. Kopio tulisi olla molemmilla osapuolilla, jotta voidaan olla varmoja opetuksen toteutumisesta. Sen tulee osoittaa kaikki opittavat osa-alueet, perehdyttäjä sekä merkintä siitä mitä on opittu ja milloin. (Arthur 2005, 273.)

3.1.2 Perehdytysmateriaali

Perehdyttämiseen voidaan käyttää erilaisia työvälineitä, jotka helpottavat sopeutumista. Työvälineen tulee olla yksinkertainen, sillä materiaalia käyttävät useat tahot ja sen sisällön tulee olla sen mukaan sopiva ja tarpeeksi kattava, mutta ei kuitenkaan liian pitkä, jotta kyllästymiseltä vältytään. Sisältö tulee pitää tiiviinä ja huomio tärkeimmissä asioissa. Käytettävän materiaalin tulee siis olla helppo lukea ja käyttää sekä olla helposti päivitettävissä tarpeen tullen. Kun materiaalia aletaan suunnitella sisältöön, tulee samassa vaiheessa määritellä jo henkilöt, jotka ovat vastuussa materiaalin päivittämisestä. Muuten työ jää tekemättä ja perehdytysprosessin suunnitteluun käytetty aika on hukattu. Kokoamisessa kannattaa käyttää hyödyksi jo olemassa olevia esityksiä yrityksen toiminnasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206, 211.)

Perehdyttämisen tukena on hyvä käyttää myös kansiota, jonka jokainen uusi työntekijä saa itselleen työsuhteen alkaessa. Kansion sisällön tulee noudattaa perehdyttämisohjelman sekä suunnitelman mukaan aihealueita, joita halutaan käsitellä. Se on kirjallinen osoitus siitä, että yritys on sitoutunut oikeudenmukaisuuteen sekä tasavertaisuuteen kaikkien työntekijöiden kesken alasta huolimatta. Sen avulla selviää myös johdon perusfilosofioiden suunta ja sisältö. Prosessin selkeys on tärkeää, jotta tapahtuisi mahdollisimman vähän sekaannuksia. Tämän vuoksi kansiolla on myös hyvä tehtävä selvittää yrityksen asettamat odotukset sekä kertoa samalla etuja organisaatiossa työskentelyyn. Sen tulee myös rohkaista työntekijää kysymään mieltä askarruttavista asioista ja toimia ohjenuorana tiukoissa tilanteissa. (Arthur 2005, 299—300.)

Kokonaisuus rakennetaan sen mukaan, minkälainen kuva yrityksestä halutaan antaa. Liian pitkäksi ja monimutkaiseksi rakennettu kansio ei houkuttele lukemaan kaikkea tietoa läpi, vaikka ne tärkeitä olisivatkin. Muodostetussa perehdytys kokonaisuudessa tulee olla tasapainoisesti kerrottuna rajoista ja rikkomuksien seurauksista sekä yhteistyöstä ja arvoista. Tavoitteena on saada uuden työntekijän olo rennoksi, joten painotus tulee olla positiivisissa asioissa. (Kjelin & Kuusisto, 211—212.)

3.2 Perehdytyksen kehittäminen

Onnistunut perehdytys organisaation sekä oman osaston tasolla antaa varmemman lupauksen siitä, että työntekijä tulee työskentelemään opetetuissa tehtävissä. Yritykset, jotka arvioivat prosessin sisältöä, onnistumista sekä vaikutusta työntekijöihin, ovat paremmassa asemassa muihin yrityksiin nähden. Niiden avulla vahvistetaan työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta sekä rakennetaan siitä entistä tuottavampi molemmille. Monet yritykset uskovat perehdytysprosessinsa olevan parempi, kuin se todellisuudessa on. Prosessin toimivuus tulee selvittää, sillä työntekijän ymmärrys ja asioiden sisäistäminen ovat suoraan verrannollisia tehtyyn tulokseen ja työtyytyväisyyteen. Jos näissä on epäonnistuttu, on perehdytys mennyt hukkaan, ja siihen tulee tehdä korjauksia. (Arthur 2005, 305, 307.)

Arviointi on prosessin tärkeyden, hyödyllisyyden sekä kustannustehokkuuden kannalta tärkeää. Arviointiin voi käyttää montaa eri menetelmää, joiden avulla kokonaisuutta voi hahmottaa. Erilaiset testit ja kyselyt opitusta ovat tehokkaita näyttämään, kuinka paljon annetusta tiedosta on oikeasti sisäistetty. Arviointikaavakkeet ovat perinteinen tapa saada nimettömästi kokemuksia selville, mutta yksi tehokas keino on myös henkilökohtainen haastattelu uusille työntekijöille joka mahdollistaa paremman keskustelun. Onnistumisen ja hyötyjen arvioinnin lisäksi on kannattavaa arvioida myös perehdyttämisen kustannuksia. Arvioinnin jälkeen tulee tarvittaessa tarjota lisäperehdytystä, jotta alkuperäinen panostus ei mene täysin hukkaan. (Sarma 2009, 119.)

Jotta kokonaisuutta voidaan kehittää, tulee palaute tulla suoraan kohderyhmältä, eli perehdytyksen läpi käyneiltä työntekijöiltä. Yksi tapa selvittää perehdytykseen liittyviä ongelmakohtia on muodostaa haastattelulomake, jonka avulla valitulta joukolta selvitetään omat mielipiteet aiheeseen. Lomakkeessa voidaan käydä läpi sisältöä ja oppimista sekä yleistä palautetta koko prosessista ja sen kulusta. Kyselyn ajankohta voi olla muutama kuukausi perehdytyksen jälkeen, ja se voi tapahtua joko henkilökohtaisesti tai nimettömästi. (Arthur 2005, 305 - 307).

Perehdyttämisen kehittämiseen on monia eri vaihtoehtoja, joista valitaan sopivin oman yrityksen tarpeisiin. Yksi mahdollisista on niin sanottu kumppanuusohjelma, jonka tarkoituksena on suorittaa perehdytys kahden osapuolen välillä. Osapuolet voivat olla uusi sekä vanha työntekijä, jossa jo kauemmin talossa olleen tehtävänä on opastaa ja neuvoa uutta käytännön asioissa. Työtoveri auttaa sopeutumisessa itsenäisiin työtehtäviin. Näin uuden tulokkaan on helpompi päästä mukaan työyhteisöön. Tämä takaa sen, että uusi työntekijä ei jää alussa yksin, vaan ympärille rakennetaan vahva tukiverkosto jo alussa, jotta ehkäistään syrjäytymistä. (Arthur 2005, 310—312.)

Niin kuin yleensäkin perehdytyksessä, tässä tavassa on samanlaisia hyötyjä. Epävarmuus ja hämmennys työssä vähenevät, uudet työntekijät voivat olla varmoja, että saavat ajantasaisia vastauksia kysymyksiinsä päivittäisistä rutineista. Johdolla on myös enemmän aikaa jokaiselle työntekijälle organisaation käytäntöjä koskien, koska tehtäviä on jaettu tasaisesti. Perehdyttäjän vastuulla on lähestyä uutta työntekijää tiedoilla, mitä tämä ei ole osannut vielä edes kysyä. Muodostelma voi olla muodollinen tai vapaampi, mutta yleensä sen tulee kestää vähintään viikon, jotta osapuolten välille syntyy hyvä suhde ja tiedonvaihto ovat luontevaa. Parien tulee kuitenkin tulla toimeen keskenään, joten esimiehen vastuulla on muodostaa työpari, joka toimii. Perehdyttäjän itse tulee olla motivoitunut ja tuloshakuinen sekä myönteinen uusia haasteita kohtaan. Tällä tavoin varmistetaan se, että uudelle työntekijälle annetaan oikea kuva, mitä tulee tehdä ja miten. (Arthur 2005, 310—312.)

Toinen lähestymistapa perehdyttämiseen on järjestää opetus ja materiaalit virtuaalisesti. Verkossa tapahtuva perehdyttäminen on hyvä vaihtoehto silloin, kun aika on vähissä tai muut esteet haittaavat prosessia. Haittana on kuitenkin se, että kahdenkeskistä keskustelua ei pysty käymään, kuin vasta myöhemmässä vaiheessa, sillä asiat käydään läpi yksin, aihepiiri kerrallaan. Tapaa voidaan myös käyttää perinteisen mallin ohella lisäämään opetuksen tehokkuutta, jolloin päivällä läpikäydyn asian voi illalla kerrata verkossa. Verkko-opiskelu mahdollistaa kustannustehokkaasti myös suuremman joukon perehdytyksen samanaikaisesti. Usein siitä saadaan myös muodostettua laajempi kokonaisuus, mutta

vaarana on, että tärkeimpiä asioita jää vaille huomiota. (Arthur 2005, 312—316.)

Monimuoto-opetus perehdyttämisessä tarkoittaa kahden erilaisen menetelmän sekoitusta. Yleensä jako on teknologiaan perustuvissa tunneissa sekä perinteisissä luokkahuoneopetuksissa. Tämä mahdollistaa monipuolisen sekä kiinnostavan tavan perehdyttää työntekijöitä uusiin tehtäviin. Hyötynä on, että se sopii erilaisille oppijoille, olivat he sitten auditivisia, visuaalisia tai kinesteettisiä oppijoita. Menetelmä yhdistää sopivasti luento-opetusta ja verkko-opetusta sekä mahdollistaa keskustelun osapuolten välillä. Ydinajatuksena on, että uuden tulokkaat käyvät tiettyjä osioita läpi verkossa ja täyttävät testin, joka mittaa heidän osaamistaan kyseisestä aihealueesta. Tämän jälkeen on tapaaminen, jossa käsitellään mahdolliset esiin tulleet kysymykset. Perehdyttäminen tulee kuitenkin hankalaksi, jos ryhmä koko on liian pieni. Muuten on hankala määritellä esimerkiksi sopivaa luento-opetuksen määrää. (Arthur 2005, 316—317.)

3.3 Osa-aikaisen työntekijän perehdyttäminen

Yrityksen, joka palkkaa palvelukseensa esimerkiksi kesän tai joulun ajalle tuuraajia ja lisätyöntekijöitä tai vaihtuvuus on suuri, tulisi harkita pikaperehdyttämisoppaan tekemistä. Oman prosessin luominen on tehokasta varsinkin suurille yrityksille, joilla kausityöntekijät ovat pakollisia. Määräaikaisten työntekijöiden perehdytysprosessin voi muodostaa irrottamalla vakituisille työntekijöille suunnitellusta prosessista tärkeimmät heitä koskevat osiot. Perehdyttäminen liitetään yleensä vakituiseen työsuhteeseen tulevien työntekijöiden sopeutumisprosessiin. Osa-aikaisten työntekijöiden perehdytys on kuitenkin yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää. Niin kuin mainittu, uuden työntekijän perehdytykseen menee viikosta kuukausiin. Prosessi ja sopeutuminen jatkuvat kuitenkin koko ensimmäisen työvuoden. Osa-aikaisilla ei ole tällaista mahdollisuutta, sillä pesti on vain muutamien kuukausien mittainen ja työstä tulee tulla tulosta jo lyhyessä ajassa. Perehtyminen työtehtäviin on tapahduttava siis paljon nopeammin ja perehdy-

tyksessä läpikäytäviä asioita on laitettava tärkeysjärjestykseen. (Cadwell & Crisp 1989, 51—57).

Nuoren tai uuden työntekijän turvallisuudesta on pidettävä huolta, sillä varomattomuus sekä vähäinen kokemus aiheuttavat vahinkoja. Kokemattomien työntekijöiden kanssa on aina loukkaantumisen mahdollisuus, oli se sitten työvälineiden tai ajoneuvon kanssa. Ohjeistusten tulee olla riittävän selkeitä ja tärkeitä asioita tulee painottaa. Muun muassa turvalliseen liikkumiseen ja työvälineiden käyttöön tulee antaa ohjeistusta. Yhtä tärkeitä ovat myös erilaiset vuorovaikutustilanteet, joihin tulee ohjeistaa yrityksen toimintatavan mukaisesti. Työnantajan tavoitteena tulee olla turvallisesti sekä terveellisesti tehty tuloksellinen työ. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Prosessin tulee olla samanlainen sisällöltään ja laadultaan kuin vakituisillekin työntekijöille, mutta vain nopeammalla aikataululla. Sen tulee toivottaa tervetulleeksi sekä antaa myönteinen kuva yrityksestä ja sen toimijoista. Samaa kaavaa voidaan käyttää jokaisen kausityöntekijän kohdalla. Nopea perehdytys luo joustavuutta molempien osapuolten välille sillä, molemmat yrittävät tiukassa paikassa parhaansa. Samoin kuin vakituisten työntekijöiden perehdytysmallissa esimies voi siirtää vastuun käytännön opetuksesta kolmannelle osapuolelle. Tähänkin voi liittää muokatun perehdyttämispaketin sekä suunnitelman, jotta kaikki tärkeät asiat tulevat huomioitua. (Cadwell & Crisp, 1989, 51—57).

4 CLOETTA SUOMI OY:N MENEKINEDISTÄJIEN PEREHDYTYSPROSESSIN PÄIVITTÄMINEN

Tutkimuksen tarkoitus osoittaa sitä ohjaavan tutkimusstrategian. Sen avulla määritellään, miten valittua aihetta lähestytään ja mihin sen tutkimisella halutaan päästä eli toisin sanoen, millaisia aineistonkeruun perusmenetelmiä käytetään. Tavoitteen avulla asetetaan ongelmakysymykset ja alaongelmat, joihin tutkimuksen edetessä halutaan saada vastaus. Tämän työn päätarkoituksena on selvittää mitä menekinedistäjät ajattelevat nykyisestä perehdytyksestä ja miten sitä voisi parantaa. Alaongelmina on eri tahojen vaikutus prosessiin ja sen sujuvuuteen. Tavoitteet työlle ja tuloksille asettaa tutkija ja toimeksiantaja heti prosessin alkuvaiheessa. Tutkimusmenetelmää valittaessa tulee kiinnittää huomiota menetelmien vakuuttavuuteen ja siihen, että tutkija uskoo niiden olevan parhaat mahdolliset. (Hirsjärvi ym. 2009, 136—138, 191.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen apuna henkilökohtaisia teemahaastatteluja sekä tutkijan omia havaintoja olemassa olevista dokumenteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, jonka seurauksena syntyy lopullinen kokonaisuus. Usein laadulliset tutkimukset eivät pyri yleistämään tuloksia ja niin on myös tässä tapauksessa. Tutkimuksen tulokset ovat yksilöllisiä ja ainoastaan niiden soveltaminen muuhun tietoon on mahdollista. (Kananen 2012, 54—56.)

4.1 Lähtötilanne

Menekinedistäjien perehdytysprosessin päivittäminen aloitettiin jo olemassa olevan aineiston tarkastelulla. Havainnot tehtiin Cloetta Suomen olemassa olevasta perehdyttämiskansiosta, jossa on listattuna kaikki perehdyttämisprosessissa läpikäytävät asiat sekä oheismateriaalia perehdytykseen. Tarkastelun avulla pystyi havainnollistamaan prosessin kulkua sekä siihen liittyviä osalualueita tarkemmin. Tehtyjen havaintojen avulla saatiin myös hyvät lähtökohdat

prosessin kehittämiseksi ja päivittämiseksi. Sen tueksi aineiston keruuseen käytettiin myös henkilökohtaisia haastatteluja.

Cloetta Suomella on perehdyttämiseen käytettävä tietopaketti, jonka avulla itse perehdyttäjät ovat saaneet tietoja perehdytykseen. Samaa kokonaisuutta on käytetty myös osa-aikaisten työntekijöiden kanssa. Konkreettista materiaalia perehdytyksestä ei ole kuitenkaan jaettu uusille työntekijöille, kuin tarvittavien laitteiden ja ohjelmien osalta. On huomattu, että nykyinen perehdytyksen toimintamalli ei ole tehokkain mahdollinen, ja aihe on ollut kritiikin alla myynnin osalta, sillä puutteiden olemassaolo vaikuttaa työntekijöiden sopeutumiseen. Uudet työntekijät ovat pikaisen perehdytyksen jälkeen itsenäisesti uusissa työtilanteissa, joka saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, stressiä sekä heikentää tuloksia. Uudet työntekijät ovat vielä epävarmoja omasta tekemisestään, joten opastukseen tulee käyttää riittävä määrä aikaa. Osa-aikaisille työntekijöille tilanne on vielä haastavampi, sillä tuloksiin tulisi päästä nopeammin.

Aikaisemmin käytössä ei ole ollut perehdytysuunnitelmaa tai selkeytettyä vastuun jakoa eri vaiheiden välillä. Perehdytys on hoidettu aluekenttäpäälliköiden ja muiden menekinedistäjien voimin. Kesto on myös vaihdellut päivästä kahteen viikkoon, jolloin eri tulokkaat saavat erilaisen käsityksen toimista ja perehdyttäjillä itsellään on myös haasteita kaiken tärkeän läpikäymisessä. Lopullisena tavoitteena on päivittää prosessi sellaiseksi, että työnjako on selkeä ja jokaisella perehdyttäjällä on oman osa-alueen kattavat tiedot selvillä.

4.2 Aineistonkeruu: henkilökohtainen teemahaastattelu

Henkilökohtainen haastattelu on yksi aineistonkeruun perusmenetelmistä. Ihmistä ja tämän tarpeita tutkiessa on edukkainta kuunnella henkilöitä, joita aihe koskettaa. Henkilökohtainen teemahaastattelu onkin tämän kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä, jossa on sekä etuja että haittoja. Suurena etuna on, että sen aikana voidaan käydä myös laajempaa keskustelua aiheesta ja näin saada entistä enemmän materiaalia sekä kenties täysin uusia näkökulmia. Epä-tarkkaan vastaukseen saadaan myös varmistusta, sillä vastaaja on lähellä. On

kuitenkin myös mahdollista, että haastattelun aikana toinen osapuoli ei tunne oloaan mukavaksi ja vastaa mitä luulee haluttavan kuulla. Kesto tulee olla yli puoli tuntia, jotta tilanteesta saadaan kaikki hyödyt irti. (Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

Tiedonkeruumateriaaleista tehtyjen henkilökohtaisten havaintojen lisäksi tapahtui siis henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Henkilökohtainen teemahaastattelu on kaikkien osapuolten mielestä paras ratkaisu mahdollisten ongelmakohtien selvittämiseen. Haastateltavina olivat Cloetta Suomi Oy:n menekinedistäjät. Heidät valittiin haastattelun kohderyhmäksi, koska aihe koskettaa heidän työtään, ja ainut oikea tapa saada paikkansa pitävää tietoa ja ideoita kehittämiseen on haastatella henkilöitä, jotka käyvät läpi prosessin kumpana osapuolena tahansa. Samalla voidaan esittää lisäkysymyksiä ja syventää jo saatuja tietoja. Menekinedistäjistä otettiin pieni otos mukaan haastatteluihin, joista osa on hie- man kokeneempia ja osa täysin uusia, juuri perehdytyksen saaneita työntekijöitä.

Haastateltavana oli yhteensä kahdeksan eri menekinedistäjää, jolloin jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi haastattelulomake yksityiskohtaisesti. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että heidän oma perehdytysprosessinsa on mahdollisimman hyvässä muistissa ja tieto mahdollisimman tarkkaa ja ajantasaista. Kaikki osallistujat ovat olleet töissä yrityksessä maksimissaan kolme vuotta, jolloin perehdyttämisestä ei ole liikaa aikaa. Haastattelulomake lähetettiin saatekirjeen mukana jokaiselle, jolloin haastateltavat saivat tutustua lomakkeen kysymyksiin ennen varsinaista tapaamista. Haastattelulomake sekä saatekirje löytyvät liitteistä 1 ja 2. Ennakoon lähettämisen tarkoituksena oli varmistaa haastateltavien perehtyminen aiheeseen ja näin helpottaa itse haastattelutilannetta molemmille osapuolille. Haastateltaville annettiin vähintään viikko aikaa perehtyä kysymyksiin.

Saatekirje on erityisen tärkeä osa haastatteluja, sillä se antaa vastaajalle syyn perehtyä aiheeseen. Tutkija hyväksytti haastattelulomakkeen ennen tapaamisia toimeksiantajalla. Tämä mahdollisti sen, että kaikki tarvittavat tiedot saataisiin selville haastattelujen aikana. Mielenpitoet lomakkeen kysymysten määrästä ja asettelusta olivat yksimieliset kummankin osapuolen välillä.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta häiriötekijöitä olisi mahdollisimman vähän. Tämä paransi myös haastattelun luonnetta, sillä koettiin, että perehdytyksen ulkopuoliselle henkilölle oli helpompi puhua kehitystä vaativista aiheista. Viisi haastattelua toteutettiin kahvilassa, yksi neuvotteluhuoneessa ja kaksi puhelimitse. Kaikissa pyrittiin henkilökohtaiseen tapaamiseen, mutta esteenä olivat välimatka sekä aikataululliset ongelmat. Haastattelut järjestettiin kahden viikon sisään, ja ne olivat kestoltaan noin 40—60 minuuttia. Tunnelma oli kaikissa hyvin avoin ja rento eikä rajoitteita haastattelun kululle tai ajalle annettu missään vaiheessa. Haastattelut myös nauhoitettiin ja siihen saatiin kaikkien osapuolten suostumus. Tämä auttoi tutkijaa huomaamaan kaiken oleellisen haastatteluista jälkitarkastelun ja itse analysoinnin aikana. Jokainen haastattelu myös litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi haastattelujen jälkeen myöhempää tutkimista varten.

5 TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Tulokset ja analysointi

Henkilökohtaisista haastatteluista sekä havainnoinnista selvisi, mitä Cloetta Suomen menekinedistäjät ovat mieltä nykyisestä perehdyttämisprosessista ja sen sisällöstä. Yksimielinen vastaus perehdytykseen oli, että sen avulla uudelle työntekijälle tulee tarjota kaikki tiedot ja taidot, joiden avulla tämä pystyy toimimaan työssään itsenäisesti. Työ mielletään raskaaksi ja sen oppii parhaiten tekemällä itse. Kaikki, yhtä henkilöä lukuun ottamatta, olivat olleet 3—9 päivää kokeneen menekinedistäjän mukana perehdytyksessä. Ajan riittävydestä oli mielipide-eroja, sillä opetus kaikkien kanssa on ollut hyvinkin erilaista. Suurin osa kertoi kokeneemman menekinedistäjän perehdytyksen olleen liian lyhyt, muutamalle, se oli juuri ja juuri riittävä. Aikataulu oli muutenkin kritiikin alla, sillä kaikissa tapauksissa se oli kiireinen eikä sen puitteissa päässyt syntymään rutiinia. Yhdenkään perehdytyksen tukena ei ollut käytetty oheismateriaalia muuten kuin satunnaisesti. Jokainen oli saanut aloituspaketin, jossa oli työhön tarvittavia välineitä sekä sitten muutama ohje työssä tarvittavista ohjelmistoista. Itse käytännön opastus näihin liittyen on jäänyt taka-alalle ja opastusta ei ollut.

Perehdyttäjien ja prosessiin osallistuneiden panostusta arvioitiin yksimielisesti. Se on ollut aiemmin keskivertoa ja suurempi panostus ei olisi haitaksi työtä aloittaessa. Kuitenkin oman oppimisen kannalta oma panostus ja aktiivisuus mainittiin myös tärkeänä osa-alueena. Panostuksella tarkoitetaan perehdyttäjien omaa osallistumista ja sitoutumista prosessiin. Työn oppii jokaisen mielestä tekemällä ja loogista järjestystä opetettaville asioille on vaikea löytää. Asiat opetettiin kun ne tulivat eteen, suuri osa kuitenkin unohtui ja jäi pois sillä myös perehdyttäjälle oli hankalaa pitää kirjaa jo läpikäytyistä asioista.

Silloisissa perehdytyksissä hyvää koettiin olevan toisen menekinedistäjän tuki ja perehdytys. Myös itse tekeminen sekä ihmisten auttavaisuus koettiin hyväksi perehdytyksien aikana. Huonona pidettiin asioiden paljoutta suhteessa niiden

opetteluun jäävään aikaan, sillä työtä ei opi viikossa. Myös omien lähimpien esimiesten panostusta toivottiin paremmaksi ja työnjakoja selkeämmäksi. Haasteena on usein ollut oikean henkilön löytäminen tietyn ongelman ratkaisemiseen.

Kysymys, joka koski motivaation kasvamisesta tai puuttumisesta oltiin kahta mieltä. Toisaalta silloinen perehdytysmalli eikä prosessi ei ole innostanut työhön, mutta epäonnistumisien tuomat vastoinkäymiset ovat omalta osaltaan silti antaneet puhtia ja näyttämisenhalua tekemiseen. Prosessin sujuvuuteen ja tiedon jakoon halutaan muutosta, sillä epäkohtia on paljon ja työ on kuitenkin kaikille hyvin mielekästä.

Kun haastatteluissa kysyttiin, mitä he haluaisivat perehdytyksen sisältävän, olivat vastaukset jälleen hyvin yksimielisiä. Perehdytykseen tulisi käyttää enemmän aikaa ja siihen tulisi saada enemmän järjestelmällisyyttä. Vaikka hyvänä pidettiin toisen menekinedistäjän perehdytystä, antaa se hyvin erilaiset lähtökohdat työlle, koska jokaisella on erilainen tapa opettaa. Tämän vuoksi perehdytykseen käytettyä aikaa pidettiin liian lyhyenä, sillä osattavia asioita on niin paljon. Yksi viikko on minimi aika työn opetteluun. Oheismateriaalin puute oli myös yksi kritiikin aihe, sillä uusilla työntekijöillä ei ole ollut mitään mihin turvautua tiukassa paikassa yksin kentällä. Asioiden selvittämistä soittamalla on kokeiltu, mutta kokemukset ovat olleet ristiriitaisia. Toisia ei ole opastettu ollenkaan siitä huolimatta ja toiset ovat saaneet hyviä ohjeita ja varmistavia soittoja esimieheltä tai toiselta menekinedistäjältä.

Toiveena on myös työtehtävien konkreettinen näyttäminen ja perusteellisempi läpikäynti. Esimerkiksi tytäryhtiö Karkkikadun osalta toivottiin enemmän perehdytystä tai sitten perehdytyspaketti, josta löytyy kaikki tarvittava tieto työn tekemiseen. Edustajan tapaamista alkuvaiheessa pidettiin myös tärkeänä asiana, joka tulisi lisätä perehdytykseen. Monet eivät olleet tavanneet edustajaa kuin pikaisesti osa oli ollut yhteydessä vain puhelimitse. Heillä on kuitenkin tietoa uuden työntekijän reitillä olevista pisteistä ja niistä keskustelu tulisi kaikkien mielestä tarpeen heti alussa. Työsuhdeasioista toivottiin enemmän ohjeistusta sekä sitten yleisiä, arkea helpottavia asioita, kuten puhelinluetteloja ja henkilöiden

työtehtäviä, slangisanakirjaa sekä opasta ergonomisesta työskentelystä, koska työ on hyvin fyysistä.

Haastateltavien mielestä uuden työntekijän kehityksen seuranta tulisi parantaa sekä antaa enemmän tukea työn aikana. Tehtävien jakoa pidettiin itsestään selvänä, mutta odotukset saatavasta materiaalista olivat korkeammat. Tuella ja seurannalla ei tarkoitettu työntekijän vahtaamista tai arvostelua, vaan siihen kaivataan enemmän tukea ja kannustusta. Luottamusta kuitenkin arvostetaan.

Haastattelun lopussa kysyttiin yleisarvosanaa Cloetta Suomen perehdytyksestä kouluarvosana asteikolla neljästä kymmeneen. Keskiarvoksi kaikkien kahdeksan vastauksista saatiin 7,3, joka sai myös yksimieliset perustelut. Arvosana olisi korkeampi jos perehdytyksestä saatu perustieto olisi ollut kattavampi ja kaikki opetettaisiin kerralla kunnolla, työsuhteasioiden kerrottaisiin paremmin, saisi enemmän aikaa opetteluun sekä jos lisänä olisi slangisanakirja. Lisäksi kaikki aiemmin mainitut havainnot vaikuttivat arvosanan antamiseen.

5.2 Kehitysehdotukset

Haastattelujen sekä henkilökohtaisen havainnoinnin jälkeen voidaan keskittyä niistä saatuihin tuloksiin. Tämän opinnäytetyön keskeisimpinä tavoitteina oli päivittää nykyinen perehdytysprosessi ja siihen vaadittava materiaali.

Vakituiset työntekijät

Haastatteluista selvinneiden näkökulmien sekä omien havaintojen avulla tutkija pystyy ehdottamaan perehdyttämisprosessin parantamiseen tarvittavia keinoja. Kehittämiseen tarvitaan jokaisen prosessiin liittyvän osapuolen panostus, jotta prosessi olisi jatkuva. Tämän opinnäytetyön tuloksena Cloetta Suomen mene-
kinedistäjien perehdytysprosessin tueksi luotiin Tervetuloa Cloettalle -vihko, tarkoin laadittu perehdytys suunnitelma sekä prosessin vaivattomaan sujumiseen vaikuttava uusi työn- ja vastuunjako. Arviointilomake luotiin myös parantamaan prosessin edelleen kehitystä, joka on liitteessä 5.

Koko prosessiin tehdään siis perehdytyksen muistilista perehdyttäjille, johon listataan osapuolten vastualueet ja perehdytyksen eteneminen. Listattuna ovat myös tavoitteet, jotka tulee saavuttaa jokaisen askeleen yhteydessä. Tavoitepisteitä on neljä. Ensin on ennen ensimmäistä tapaamista edeltävät tavoitteet, sitten tapaamisen tavoitteet. Tämän jälkeen on perehdytys ja työnopastus ajan tavoitteet ja lopuksi perehdytysprosessin jälkeiset tavoitteet ja tarpeet.

Työn- ja vastuunjako on aikaisemmin ollut hieman epäselvä, johon nyt mahdollistetaan muutos uuden suunnitelman avulla. Jokainen osa-alue Turussa sijaitsevassa pääkonttorissa, kuuluu aina jonkun työtehtäviin, joten vastuu jaetaan näiden toimijoiden kesken. Kokonaisvastuun kirjasen päivittämisestä ottaa edelleen tiimiassistentti, joka on aiemminkin hoitanut samaa tehtävää. Eri osioiden päivitys kuitenkin jakautuu toimijoiden kesken niin, että henkilöstöassistentti ja työsuhtepäällikkö hoitavat heille kuuluvat osiot, kuten organisaatiokaavioiden päivittämisen sekä työterveys ja työsuhte-etuasiat. Tietoteknisten ongelmien ohjeet, kuten sähköpostin ja tilausohjelmien etäkäyttö menevät tietohallinnolle. Kenttäassistentin tehtäväksi jää edelleen PDA -laitteen käyttöön liittyvä opastus ja neuvonta sekä työilmoitusten käsittely. Matkalaskuosion päivittää edelleen työsuhtepäällikkö. Menekinedistäjän työhön liittyvät osiot käsittelee valittu perehdyttäjä uuden työntekijän kanssa.

Kaikki vastualueet ovat siis jo ennestään tuttuja osapuolille, joten tärkeintä on saada pysyvyyttä päivittämiseen. Jotta päivittämistä jatketaan aina tietojen muuttuessa, vaatii se sitoutumista osapuolilta ja tarkkaavaisuutta kokonaisuuden hallitsijalta eli tiimiassistentilta. Tiimiassistentin tehtävänä olisi pitää huolta siitä, että kaikki kansiossa olevat aiheet, jotka on juuri päivitetty muualle, liitetään myös lopulliseen Tervetuloa Cloettalle -vihkoon. Vihkoa tulee päivittää aina kolmen kuukauden välein, alkaen tammikuusta 2014. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen on vastuussa oman osionsa tarkistuksesta ja tiimiassistentti pitää huolen, että kaikki tekevät muutokset ajallaan. Tehtävänä on myös pitää esimiesten kanssa kiinni siitä, että jokainen uusi työntekijä saa materiaalin tuekseen heti työt aloittaessa ja mielellään sitä ennen. Tervetuloa Cloettalle – vihon sisällysluettelo on liitteessä 3.

Tarkoituksena on, että vihko pidetään sähköisessä muodossa, jotta se on helppo muokata aina tietojen muuttuessa. Jokaisella kerralla kun uusi työntekijä palkataan, lähetetään vihko joko postitse tai annetaan henkilökohtaisesti perehdytyksen yhteydessä. Näin tarvittavat tiedot ovat uudella tulokkaalla heti ja tämä voi alkaa perehtyä työtehtäviin pienen tuen avulla. Tervetuloa Cloettalle -vihko sisältää osion työsuhteasioista ja työnantajasta sekä menekinedistäjän perustehtävistä sekä siihen liittyvistä haasteista. Kokonaisuudessa on myös osio tytäryhtiö Karkkikadusta ja tämän toiminnasta. Ergonominen työskentely ja terveet työntekijät ovat kaikkien osapuolten etu, lisätään materiaaliin myös ohjeita ergonomisesta työskentelystä. Koko paketin perimmäisenä tarkoituksena on toimia tukena uusissa työtilanteissa ja antaa oppimiseen varmuutta.

Prosessiin kuuluva perehdytysuunnitelma otetaan myös käyttöön perehdytyksen alkuvaiheessa. Sen avulla voidaan seurata prosessin kulkua sekä muistetaan käydä läpi tärkeimmät opittavat asiat. Suunnitelma on jokaisen uuden työntekijän henkilökohtainen suunnitelma, jonka mukaan asiat käydään läpi. Listaann merkitään perehdytetyn aiheen kohdalle nimikirjaimet sekä päivämäärä, joka auttaa jälkeenpäin asioiden muistelussa. Suunnitelma toimii muistilistana kaikille prosessin osapuolille. Perehdytysuunnitelma on liitteessä 4.

Perehdytyksen aikana tulokkaiden tulee vierailla myös Turun toimistolla, joka täydentää työnantajasta saatavaa kuvaa. On tärkeää, että uudet työntekijät oppivat tuntemaan henkilöt eri toimien takana. Näin heitä on myös helpompi lähestyä ja kokonaiskuva yrityksen toiminnasta hahmottuu paremmin. Trivium -käynti kestää yhden tai kaksi päivää, aikataulusta riippuen. Tarkoituksena on perehdyttää uutta työntekijää asiakaspalvelun toimintoihin, myymälämarkkinointiin, ketjupäälliköiden asiakkuuksiin ja tytäryhtiö Karkkikatuun. Perehdytykset ovat noin tunnin mittaisia ja niiden avulla tulisi saada käsitys näiden toiminnasta. Lisäksi työntekijän tulee tavata kenttäassistentti ja kuulla hänen työtehtävistään, sillä he tulevat olemaan tiiviissä yhteistyössä koko työsuhteen ajan. Tiimiassistentin tapaaminen on myös ajankohtainen, sillä hän on myös hyvin paljon tekemisissä menekinedistäjien kanssa muun muassa matkoja järjestäessä sekä työvaatehankinnoissa. Tietohallinnon osalta työntekijän tulee tavata

myynnin tukihenkilö, joka opastaa muun muassa sähköpostin käytössä ja tietoturva-asioissa.

Kesätyöntekijät

Kesätyöntekijöiden perehdytys on aiemmin hoidettu sen hetkisen aikataulun mukaan. Vakituiset menekinedistäjät ovat antaneet kirjallisen ohjeistuksen kesälomien tuuraajille ja he ovat vastaanottaneet saatekirjeen, jossa on ohjeita matkustuksesta sekä palkan toimituksesta. Ohjeistuksen taso on vaihteleva, sillä perehdyttäjiä on erilaisia.

Koska kesämenekinedistäjiä palkataan joka vuosi tuuraamaan vakituisia työntekijöitä, tulee heidän perehdytysprosessiin kiinnittää huomiota. Aluekenttäpäälliköiden alueet ovat laajat, joten yhden työntekijän kerralla perehdyttäminen on hankalaa. Tämän vuoksi ennen kesätöiden alkua, Cloettan tulisi järjestää yhden tai kahden päivän mittainen koulutus, jossa käydään läpi samat asiat kuin vakituistenkin työntekijöiden kanssa. Tämän tarkoituksena on edesauttaa nopeaa oppimista. Tällä tavalla jokainen kesämenekinedistäjä saa samat tiedot ja samanlaisesta näkökulmasta katsottuna. Koulutus voidaan järjestää kahtena kertana tarpeen vaatiessa esimerkiksi Helsingissä ja Jyväskylässä, jotta lähes kaikki Suomen uudet kesätyöntekijät tulevat tavoitetuksi.

Tilaisuus olisi tiivis paketti, jonka tukena käytetään edelleen saatekirjettä sekä tuuraajan lomaketta. Lomakkeen avulla työtehtävät ovat selviä ja kaikki vakituiset ohjeistetaan täyttämään se huolella. Yhteisen perehdytyksen etuna on se, että se säästää aikaa sekä maksaa itsensä takaisin, kun se on hoidettu kunnolla. Se nopeuttaa sopeutumista uuteen työhön ja tuloksiin päästään nopeammin. Sen avulla on myös mahdollisuus korjata väärinkäsityksiä yrityksestä tai työelämästä ylipäänsä. Usein työntekijät ovat opiskelijoita, jotka myöhemmin elämässään hakeutuvat työmarkkinoille. Kesätyöntekijöiden perehdytykseen satsaaminen on siis hyvin kannattavaa, sillä samalla luodaan hyvää työnantajakuva tulevaisuuden tekijöille. Yritysten maineen helposti pilattua huonon perehdytyksen avulla, sillä kerran saatu mielikuva tai kuultu maine jää helposti nuorten mieleen. Hyvin hoidetun perehdytyksen tuoma avoimuus ja tunne, että työn-

tekijöiden menestyksestä ja omasta panostuksesta välitetään, antaa uskottavuutta ja nostaa kunnianhimoa uusissa työntekijöissä.

6 RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI

Tutkimusta tehdessä yritetään välttää mahdollisimman paljon virheiltä, jotta reliabiliteetti ja validiteetti säilyvät. Kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta arvioidaan ja siihen voidaan käyttää monia eri mittareita. Reliabiliteetin sekä validiteetin määritelmät eroavat onko kyseessä kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tutkimus. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli onko mahdollista, että joku toinen voi saada samoilla menetelmillä saman tuloksen. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän toimivuutta eli pystytäänkö mittareilla mittaamaan sitä mitä on tarkoitettukin. (Hirsjärvi ym., 2009, 231)

Koska tutkimuksen tulokset ovat yksilöllisiä, ei niitä voida yleistää. Se ei kuitenkaan poista luotettavuutta, sillä aineistonkeruu toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, missä oli vähän haittaavia häiriötekijöitä. Haastateltavat olivat myös hyvin rentoja ja avoimia kertomaan mielipiteensä, joka vastasi valitun menetelmän tarkoitusta. Tuloksia heikentävänä asiana voidaan todeta se, että osalla haastateltavista oli suhteellisen pitkä aika varsinaisesta perehdytyksestä.

Tutkimuksen kulku on myös kuvattu tarkoin ja vaihe vaiheelta, joka vahvistaa sen luotettavuutta. Teoria loi pohjaa tutkimuksen tarkoitukselle eli perehdytysprosessin päivittämiselle ja perehdytys suunnitelman muodostamiselle. Tutkimuksessa käytettyjen lähteiden monipuolisuus osoittaa tutkimuksen luotettavuuden ja sen, että aihealueita on tutkittu ja vertailtu. Lähteiden pohjalta koottu teoria puolestaan vahvistaa ja sitoo teoria- sekä empiiristä osuutta yhteen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheen valinta perustui Cloetta Suomi Oy:n haluun parantaa menekinedistäjien perehdytysprosessia. Toiveena oli kehittää menekinedistäjien perehdytysprosessia tarpeita vastaavaksi ja tehokkaammaksi. Opinnäytetyö toteutettiin kesän ja syksyn 2013 aikana yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aihe oli yritykselle ajankohtainen sillä aiheeseen oli haluttu muutosta jo hetken aikaa. Tavoitteena oli siis saada selville mitä uudet työntekijät ajattelevat perehdytyksestä ja sen kautta päivittää prosessi toimivammaksi. Tavoitteena oli myös luoda perehdytys suunnitelma parantamaan työnjaon sekä tiedonvaihdon sujuvuutta.

Tutkimusmenetelminä tutkija käytti työssä henkilökohtaisten havaintojen lisäksi henkilökohtaisia teemahaastatteluja, yhteensä kahdeksan kappaletta. Näiden menetelmien avulla saatiin selville tarvittavat yksityiskohdat lopullisen työn tekemiseen. Pohja haastatteluille luotiin teoriasta sekä toimeksiantajan omista näkemyksistä. Teoria muodostettiin pohjaksi empiiriselle tutkimukselle. Se antoi valmiudet tutkimuksen tutkimukselliselle osiolle. Tutkija sai lopulta monipuolisesta lähdevalikoimasta huolimatta valittua teemaan parhaiten sopivat aihealueet. Lähteissä on sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä. Aineistonkeruun haastavin osuus on siis sopivan lähdeaineiston löytäminen. Haastatteluiden osalta haasteet kohdistuivat yhteisen aikataulun sovittamiseen.

Aineistonkeruun jälkeen muodostettiin havaittujen puutteiden avulla oheismateriaali tukemaan perehdytyksen osapuolia, perehdyttäjää ja perehdytettävää. Tutkimuksen tuloksena syntyneet prosessin kuvaava perehdytys suunnitelma, siihen liitettävä jaksottainen perehdytys suunnitelma, Tervetuloa Cloettalle- vihko sekä arviointilomake käytiin ennen lopullista arviointia läpi toimeksiantajan kanssa. Keskustelusta saatujen kehitys ja muutosehdotusten jälkeen lopullinen kokonaisuus hyväksyttiin marraskuussa 2013. Henkilöstöjohtaja, kenttäpäällikkö ja aluekenttäpäälliköt kokivat työn aiheen tärkeäksi ja ilmaisivat sen tutkimisesta olevan hyötyä tulevaisuudessa.

Toimeksiantaja mahdollisesti hyödyntää tuotettua aineistoa uusien menekinedistäjien perehdytyksessä ensi vuonna. Tarkoituksena on, että muodostetusta paketista otetaan osioita käyttöön mahdollisuuksien mukaan ja jatketaan kehittämistä tarpeen tullen. Lopputuloksesta tuli kohderyhmää palveleva kokonaisuus, joka edesauttaa perehdytysprosessin tarkoitusta.

Prosessin kehittäminen jatkuu ensimmäisten perehdytettyjen tulokkaiden antaman palautteen jälkeen. Viilattavaa löytyy usein muutamien toteutusten jälkeen, ja näin on helppo kehittää prosessia ja materiaalia yhä paremmaksi arviointilomakkeen avulla. Uusilta työntekijöiltä sekä perehdyttäjiltä saatu palaute ja ajatukset ovat avainasemassa kehityksen onnistumisessa. Hyvä perehdytysprosessi on kilpailuetu, jota tulee kehittää. Sen avulla yritys voi parantaa omaa työnantajakuvaansa ja perehdytystä voidaan tasavertaistaa, sillä jokainen käy prosessin läpi saman perehdytys suunnitelman mukaan. Työssä otettiin huomioon myös kesämenekinedistäjien perehdytys, joka voidaan nostaa paremmalle tasolle kehitysehdotusten avulla.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja sen alussa määritellyt suunnitelmat toteutuivat. Sen tarkoitus oli palvella uusia menekinedistäjiä ja heidän perehdyttäjiään sekä tuoda rutiinia perehdytykseen. Prosessin ensimmäisten läpikäyntien jälkeen tuloksia voidaan tarkastella ja miettiä yhä parempia keinoja saada työntekijän motivaatio korkealle.

Hyvän tutkimuksen kriteereihin kuuluu jatkotutkimuksen aiheet. Tässä työssä mahdollisia aiheita on ollut ilmoilla koko tekemisprosessin ajan. Hyvinä jatkotutkimuksen aiheina voidaan pitää muun muassa kun jatkossa prosessin ollessa ensimmäisiä kertoja kokeilussa, voidaan arvioinnin jälkeisistä tuloksista saada hyviä vertailukohtia tutkijan saamiin tuloksiin. Näitä vertailemalla saadaan selville kehityksen taso. Samaisen aiheen vaikutusta myyntiin ja asiakastyytyväisyyteen voidaan myös jatkossa tutkia, sillä menekinedistäjien työ tapahtuu asiakkaiden luona. Luonnollisesti perehdytysprosessin kunnossa oleminen vaikuttaa myös esimiehiin. Tämän kautta myös esimiesten mielipidettä sekä omaa näkemystä prosessin toimivuuteen voisi selvittää.

LÄHTEET

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees 4th Edition. Saranac Lake, NY: AMACOM Books.

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. 2013. Breaking Them in or Revealing Their Best? Reframing Socialization Around Newcomer Self-expression. Harvard Business Review. Viitattu 11.07.2013 <http://hbswk.hbs.edu/item/6954.html>

Cadwell, C. & Crisp, M. G. 1989. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors. Boston: Course Technology/Cengage learning.

Cloetta Suomi Oy 2013. Viitattu 11.07.2013. www.cloetta.fi > Cloetta yrityksenä.

Cook, S. 2008. Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London: Kogan Page Ltd.

Fisher, J. G. 2008. How to Run Successful Employee Incentive Schemes: Creating Effective Programs for Improved Performance. London: Kogan Page Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. -C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Muller, M. 2009. Manager's Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation Benefits and Everything Else You Need to Know. Saranac Lake, NY: AMACOM Books.

Prashnig, B. 2000. Erilaisuuden voima: opetustyyli ja oppiminen. Juva: PS-Kustannus.

Sarma, A.M., 2009. Personnel and Human Resource Management. Mumbai: Global Media.

Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö. Työhön perehdyttäminen ja opastus – kuormittavuuden hallinnan perusteena. Viitattu 15.07.2013 http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=53630&name=DLFE-7501.pdf

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 08.07.2013 www.ttk.fi > Julkaisut > PDF –julkaisut.

Haastattelulomake

Cloetta Suomi Oy:n menekinedistäjien perehdytysprosessin päivittäminen

1. Mitä on mielestäsi perehdyttäminen ja työnopastaminen?
 - a. Mitä siihen kuuluu tai pitäisi kuulua?
2. Miten perehdyttäminen on työssäsi hoidettu?
 - a. Perehdytettävät asiat ja käytetty oheismateriaali?
 - b. Oma sekä muiden panostus ja aikataulu?
 - c. Selkeys, onko perehdytys tapahtunut loogisesti?
 - d. Mitä hyvää? Miksi?
 - e. Mitä huonoa? Miksi? Kehitysehdotukset
3. Innostaako nykyinen perehdytysmalli toimimaan työssä entistä paremmin?
4. Mitä haluaisit perehdytyksen ja työnopastuksen sisältävän?
 - a. Sisällön ja oheismateriaalin puolesta?
 - b. Loogisuus, mikä on ensisijaisen tärkeää ja mikä toisarvoisempaa?
 - c. Kehitysehdotukset, miten ja kenen perehdytys tulisi hoitaa?
5. Vastuun jakautuminen ja seuranta
 - a. Onko tehtävien jako perehdytyksen aikana selkeä ja toimiva?
 - b. Seurataanko ja huomioidaanko uuden työntekijän kehitystä riittävästi?
6. Yleiskuva Cloetta Suomen antamasta perehdytyksestä asteikolla 4-10?

Saatekirje

Hei Cloettalainen!

Teen parhaillaan opinnäytetyötä Cloetta Suomelle aiheena menekinedistäjien perehdytysprosessin päivittäminen. Työn tarkoituksena on kartoittaa nykyistä perehdytystä prosessina sekä etsiä haastattelujen avulla keinoja kehittää ja päivittää nykyinen prosessi vastaamaan enemmän menekinedistäjien tarpeita. Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työkaluista työtyytyväisyyden sekä tuloksen parantamisen kannalta.

Toivon, että sinulta löytyy aikaa henkilökohtaiselle haastattelulle, jossa käymme läpi perehdytykseen liittyviä aiheita. Olet myös vastaanottanut haastattelun aikana läpikäytävät kysymykset, joihin toivon sinun perehtyvän etukäteen ja miettivän vastauksia Cloetta Suomen perehdytyksen kannalta. Miten itse olet kokenut oman perehdytyksesi tai vaihtoehtoisesti jos olet perehdyttänyt uusia työntekijöitä, miten olet kokenut sen uuden työntekijän kannalta.

Ystävällisin terveisin

Johanna Lahma

Turun ammattikorkeakoulu

Tervetuloa Cloettalle – vihon sisältö



Sisältö

1	Cloetta Suomi Oy	4
1.1	Organisaatiokaaviot.....	5
2	Työsuhdeasiat	9
2.1	Työterveys.....	9
2.1.1	Työterveyshuollon korvaamat kustannukset.....	10
2.2	Henkilövakuutukset.....	11
2.3	Työsuhde-edut	11
3	Työergonomia	18
4	Menekinedistäjän työ.....	25
4.1	Menekinedistäjän 10-käynti	26
4.2	Palkkausjärjestelmä	28
4.2.1	Palkanlaskenta	30
4.2.2	Tunti-ilmoitus	31
5	Karkkikatu	34
5.1	Toimintaohje	34
6	M2 pikaopas	42
6.1	Tiima.....	45
7	Muuta	48
7.1	Sanakirja	48
7.2	Puhelinluettelo.....	50
7.3	MM- Palvelu.....	52

Perehdytysuunnitelma
Cloetta Suomi Oy



Perehdytettävä:

Perehdyttäjä:

Esimies:

Työn aloitus:

Aihealue	Perehdyttäjä	Perehdytetty	PVM	
Työsuhteasiat				AKP
Työsopimus				
Työaika, lomat ja palkka				
Reittiohjelma				
Työterveys ja työtapaturmat				
Vakuutukset				
Työsuhte-edut				
Hygieniä ja pukeutuminen				
Aloituspaketti				
Tervetuloa Cloettalle -vihko				
Yrityksen esittely				AKP
Arvot ja toiminta-ajatus				
Käytännöt ja salassapito				
Tärkeimmät yhteys henkilöt ja -tiedot				
Trivium				AKP
KAM:it eli ketjupäälliköt				
Karkkikatu				
Myymlämarkkinointi				
Asiakaspalvelu				
Tiimiassistentti				
Kenttäassistentti				
Tietohallinto				
Työnopastus				MD+TRA
Vastualueet				
Kampanjat				
Tilaukset				
Hyvitykset				
Massat ja hyllyt				
Hinnat				
Sisteys ja hygieniä				
Päiväykset				
Työturvallisuus ja ergonomia				
Sähköposti				
Edustajan tapaaminen				
Telineet ja varasto				
MM-Palvelun tuotteet ja tilaaminen				
Karkkikatu Oy				
Yrityksenä				AKP

Tilaukset				MD
Hyvitykset				MD
Hygieniä				MD
Telineet				MD
PDA -laite				MD
Käytönopastus				
Ohjeet ja käytäntö				
Käsittely				
Matkustus				
Matkalaskuohjelma				AKP
Myyntikokoukset				AKP

AKP= Aluekenttäpäällikkö

MD= Menekinedistäjä

TRA= Tavararyhmäsiantuntija/Edustaja

KAM= Ketjupäällikkö



Arviointilomake

Perehdytetty: _____
Perehdyttäjä: _____
Esimies: _____ PVM: _____

Miten perehdyttäminen kohdallasi hoidettiin?

Oliko työhönopestusjakso riittävän pitkä?

Koitko perehdyttämissuunnitelman hyväksi?

Käytiinkö kaikki osa-alueet läpi? jos ei mitkä?

Auttoiko Tervetuloa Cloettalle -vihkonen työhön sopeutumista?

Oliko kaikkien osallisten panostus mielestäsi riittävä?

Oliko perehdytyksen jälkeinen tuki riittävää?

Miten kommentoisit tai kehittäisit saamaasi perehdytystä?
